



Ciencias de la Educación

Artículo de la Investigación

Recepción: 26 / 08 / 2017

Aceptación: 25 / 11 / 2017

Publicación: 06 / 01 / 2018



Perspectiva de la cultura organizacional en instituciones públicas del sector educativo

Perspective of the organizational culture in public institutions of the education sector

Perspectiva da cultura organizacional nas instituições públicas do setor educacional

Mayra M. Marcillo-Indacochea^I
maymar811@hotmail.com

Stalin S. Chilán-Robles^{II}
stalinchilan1960@hotmail.com

Jenny PARRALES-REYES^{III}
jenny.parrales@unesum.edu.ec

Diana C. Barcia-Pincay^{IV}
dianabarcia7@gmail.com

Blanca S. Indacochea-Ganchozo^V
blancaindacochea@hotmail.com

Correspondencia: maymar811@hotmail.com

^I Magister en Gerencia Educativa, Economista, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^{II} Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diplomado Superior en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Industrial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^{III} Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Comercial, Profesor de Segunda Enseñanza Especialización Comercio y Administración, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^{IV} Tecnóloga en Agroindustrias, Unidad Educativa Fiscal Quince de Octubre, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^V Magister en Agroecología y Agricultura Sostenible, Magister en Administración de Empresas Mención Dirección Financiera, Master en Gestión Ambiental, Doctor en Ciencias Forestales, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Forestal, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

Resumen

Las instituciones públicas son entes sin fines de lucro, que brindan servicio a la comunidad. El sector educacional debe adaptarse al mundo de hoy, cambiante y competitivo. Para ello es preciso estudiar la cultura organizacional con vistas a la toma de decisiones congruentes y a su vez a la implementación de una estrategia de cambio cultural que conlleve a mejoras. En este trabajo se aborda de manera teórica la cultura organizacional en las instituciones públicas del sector educacional. Se analiza qué se entiende por cultura organizacional, su gestión, el cambio. Todo ello permite llegar a determinadas conclusiones.

Palabras clave: cultura; cultura organizacional; instituciones públicas.

Abstract

Public institutions are non-profit entities that provide services to the community. The educational sector must adapt to today's changing and competitive world. For this, it is necessary to study the organizational culture with a view to making congruent decisions and, in turn, to implementing a cultural change strategy that leads to improvements. In this paper the organizational culture in the public institutions of the educational sector is addressed theoretically.

Keywords: Public institutions, organizational culture, educational sector.

Resumo

As instituições públicas são entidades sem fins lucrativos que prestam serviços à comunidade. O setor educacional deve se adaptar ao mundo em mudança e competitivo de hoje. Para isso, é necessário estudar a cultura organizacional com o objetivo de tomar decisões congruentes e, por sua vez, implementar uma estratégia de mudança cultural que leve a melhorias. Neste artigo, a cultura organizacional nas instituições públicas do setor educacional é abordada teoricamente. É analisado o que se entende por cultura organizacional, sua gestão, mudança. Tudo isso permite chegar a certas conclusões.

Palavras chave: cultura; cultura organizacional; instituições públicas.

Introducción

La globalización promueve a las instituciones públicas hacia cambios basados en nuevos paradigmas, por lo que deben fomentar dentro de ellas el crecimiento tecnológico, cultural, social, económico y político, los que conllevan a desarrollar estrategias que las conduzcan al

éxito y al mismo tiempo que les permita ser sustentables y eficientes. Es decir que estos cambios busquen soluciones seguras de un crecimiento consecutivo adaptándose al entorno, especialmente al del cliente, buscando principalmente responder y satisfacer las necesidades de los mismos.

Los permanentes cambios, los desafíos y la dinámica actual inciden en los cambios que deben sufrir los comportamientos organizacionales. En este caso la Cultura Organizacional como proceso que condiciona estos comportamientos es elemento determinante cuando se trata de transformar los sistemas educativos con vistas a su mejor desempeño.

Este contexto fundamenta la pertinencia de profundizar en los aspectos teóricos relacionados con la cultura organizacional y la gestión para el cambio.

Este trabajo presenta como objetivo estudiar qué se entiende por cultura organizacional, su gestión, el cambio.

Se realiza un análisis documental a partir de las diferentes fuentes de información que aparecen en Internet.

Desarrollo

En la literatura (Fernández, 2002) se expresa que la cultura es un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos, entre otros) históricamente determinado y determinante, y que al ser compartido por los subgrupos de la organización presta por un lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de los fines.

Las instituciones construyen una identificación particular, unas normas y principios de actuación las cuales se forman a lo largo del tiempo, que permiten a la cultura organizacional (CO) relacionarse con el tipo de administración que tienen, con el propósito de cumplir con las exigencias del entorno y la integración interna en base a los componentes y aspectos institucionales, especialmente en el factor humano, lo cual revela el imperativo funcional de la CO como herramienta de la gestión interna y de adaptación al medio.

La cultura organizacional dentro de las instituciones públicas del sector educativo debe ser estudiada en base a los principios, normas, políticas, que permitan a los miembros integrarse tanto interna como externamente, la cual fortalecerá el trabajo que realizan.

Se considera que la cultura se presenta y puede ser estudiada en diferentes niveles: (Schein, 2004)

- 1) las producciones (la parte visible de la cultura, por ejemplo. las conductas, las reglas de interacción, el lenguaje escrito o hablado);
- 2) los valores (la idea de lo que debe ser y que establece la manera en que se actuará dependiendo de la situación); y
- 3) las presunciones subyacentes básicas (implícitas e inconscientes, las cuales son incontrovertibles e indiscutibles, orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas). Las presunciones subyacentes son lo que la cultura realmente es, los valores y las producciones derivan de ella.

La cultura organizacional es la “capacidad supuesta de un grupo dado (los gerentes) de suscitar, reforzar o modificar los valores, actitudes y creencias que se han revelado o que se revelan “eficaces” para el conjunto de los miembros, y esto gracias a los ritos, ceremonias, símbolos y mitos apropiados”. (Aktouf, 2002)

De acuerdo con investigaciones realizadas se establecen tres enfoques teóricos que revelan diferentes filosofías sobre la cultura organizacional. (Hatch & Schultz, 1997) (Divan, 2012) (Higuera, 2012) (Geertz, 2005)

- Perspectiva simbólica: Según esta perspectiva, la cultura es una realidad socialmente construida, que no se determina por las condiciones del mundo físico, sino por la interpretación de las mismas. Dicha interpretación es propia de cada individuo, pero susceptible a la interpretación colectiva. (Geertz, 2005) (Higuera, 2012)
- Perspectiva de niveles de variación al interior de la organización: La cultura de una organización puede variar y estar integrada, diferenciada o fragmentada (Meyerson & Martin, 1987) (Divan, 2012). Una cultura puede estar presente en toda la organización, tanto explícita como implícitamente; y se manifiesta en los valores, creencias y prácticas que subsisten en el tiempo y se transmiten a los nuevos miembros. Si la cultura presenta

estas características, entonces, está integrada. (Martin, 2004) (Schein, 2004) (Divan, 2012) (Rainey, 2009)

- Herramienta de gestión: Bajo esta perspectiva, la cultura se crea como una variable manejable a favor del desempeño, y la influencia se ejecuta a través de las normas y valores que se sitúan de acuerdo con las conductas deseadas. (Hatch & Schultz, 1997) (Higuita, 2012)

Posso (2013), expresó que “la cultura de la organización es el medio o técnica que se encuentra a disposición del individuo o usuario interno o externo, para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre la modernización”. (Posso Zumárraga, 2013)

La cultura organizacional según (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013) permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la organización. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la cultura organizacional, así como sus resultados mediante un análisis profundo de las formas en que se la mide. (López & Marulanda, 2011) (López, Marulanda e Isaza, 2011; Gómez, 2013).

Al respecto, (Toca & Carrillo, 2009) se considera que la caracterización y medición de la cultura organizacional determinan el impacto que esta tiene en los resultados de gestión. Por tanto, es necesario contar con información actualizada sobre las formas de medir la cultura organizacional, que brinde a los directivos una herramienta para la toma de decisiones.

Cabe agregar que la cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; el estudio evidencia la forma como trabajan las organizaciones, y las conductas que los miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. (Vertel C. Angélica del Carmen, Hernández, Helman, López, & Jorge, 2013)

En este sentido, se establece que la organización es cultura, es decir, una práctica, más no un recurso que se posee y puede modelarse o administrarse. Desde esta perspectiva, es importante interpretar la acción simbólica en el comportamiento de los integrantes para identificar los valores, costumbres, políticas que permiten un mayor desenvolvimiento de la institución.

De acuerdo con el análisis de las diferentes definiciones se pueden enunciar las siguientes consideraciones:

- La cultura organizacional considera la integración de los valores, actitudes, creencias, prácticas, conductas, costumbres, comportamientos de los individuos, normas que se siguen, significados que se comparten entre todos los miembros de la organización.
- Caracterizar la cultura organizacional conlleva a una mejor toma de decisiones y optimizar las estrategias institucionales con vistas a lograr la eficiencia de las organizaciones.
- La cultura organizacional es manejable, puede cambiarse, gestionarse.

La gestión es la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados (Mintzberg, 1984). Asimismo, (Ramírez, 2005) hace referencia a la relación directa con la administración, y plantea que es “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos”.

Méndez (Méndez, 2006) afirmó que la cultura organizacional puede gestionarse en el sentido de que puede ser cambiada mediante intervenciones a través del desarrollo organizacional, entendiendo que este es un proceso de cambio planeado. De tal manera, propone tres momentos en el proceso de cambio y transformación de la cultura:

- El primer momento se relaciona con la descripción de la cultura organizacional como insumo para el cambio, para diseñar estrategias coherentes y factibles de ejecutar dentro de los procesos de cambio organizacional, mediante la capacitación y formación que modifiquen los comportamientos colectivos garantizando hacia el futuro la eficiencia en la gestión.
- El segundo momento comprende la identificación de las acciones de intervención, las cuales deben corresponderse con las situaciones encontradas en la descripción de la cultura y con los objetivos estratégicos definidos en el marco de la implementación de modelos de gestión. La alta dirección debe definir los rasgos ideales de la cultura deben ser desarrollados como producto de la intervención, lo que trae como consecuencia que las acciones propuestas son específicas para cada organización según los aspectos encontrados en la descripción de la cultura.

- El tercer momento abarca la consolidación de los rasgos característicos de la cultura organizacional como producto de la intervención.

Bernal (Bernal & Rosa, 2015) plantea la necesidad de realizar un nuevo estudio con el propósito de identificar el efecto de las intervenciones en la modificación de conductas o percepciones asociadas a la cultura organizacional, tanto es así que la CO y la gestión se vinculan en la teoría. El referido autor hace referencia a la gestión de la CO como una fórmula para las instituciones de prestigio, con el objetivo de lograr un factor diferenciador que traiga consigo resultados de impacto sobre estas. De esta manera se podría decir que una cultura sólida e integrada; coherente a los objetivos y al entorno, hace la diferencia entre una institución de alto desempeño y otra de bajo desempeño.

Por su parte la autora enuncia que la gestión está orientada a la CO con el fin de fortalecer a las instituciones mediante estrategias y normas, las mismas que deben aplicarse para un mejor funcionamiento, no obstante, se debe crear conciencia y compromiso estratégicos en cada uno de los miembros si se quieren lograr los propósitos institucionales.

El estudio entre el cambio cultural y la congruencia con la transformación institucional implica el análisis que sugiere que la cultura puede crearse y transformarse. Las teorías del cambio de cultura tratan de explicar la transformación institucional. Las fuentes de transformación y cambio institucional que presionan a las normas o prácticas institucionalizadas son funcionales, las políticas y las sociales. Las funcionales surgen de problemas percibidos en niveles de desempeño o utilidad asociadas con las prácticas institucionales, ligada a cambios del medio ambiente, tales como la competencia intensiva por recursos escasos.

Las sociedades más desarrolladas han generado sus propias condiciones para la transformación institucional que implica, según (Prats, 2002) las reglas estructurantes de la acción colectiva, los modelos mentales, los valores, las actitudes y capacidades y los equilibrios de poder. Esto sólo puede resultar del proceso de aprendizaje social el cual por lo general sólo puede darse ascendentemente. Las correlaciones de que depende la transformación institucional son excesivamente completas como para permitir su planeamiento válido. Es esa complejidad lo que no sólo hace muy difícil la programación temporal de los cambios sino que producirá también casi inevitablemente transformaciones no intencionadas y efectos imprevistos. La transformación

institucional no puede ser sólo fruto de la voluntad humana como sigue pretendiendo el racionalismo instrumental constructivista.

El cambio y la transformación institucional modifican el carácter y la integridad de las organizaciones. Las instituciones son el conjunto de reglas del juego político que se relacionan con las formas de interacción de los actores y de las organizaciones que integran un sistema político, por lo que la transformación organizacional está relacionado con el cambio de dichas reglas de juego que condicionan las formas de acceso al poder y las relaciones de los ciudadanos con los gobernantes.

Consideraciones finales

Una de las exigencias que tienen hoy las instituciones de educación, es el adaptarse a un entorno cambiante y competitivo. Eso solo puede lograrse cambiando la cultura organizacional existente. Es preciso para ello diagnosticar las características de sus clientes internos y externos, explorar la forma de comportarse, determinar cómo actúan ante los problemas y cambiar sus creencias, hábitos, valores.

Se precisa direccionar intencionalmente el cambio de la cultura en las instituciones educacionales para garantizar el desarrollo y la eficiencia en ellas. No deben seguir con los sistemas tradicionales, aun cuando se deban aprovechar sus fortalezas. Se requiere otros modos de actuación que respondan a las exigencias crecientes del contexto: organizaciones que aprenden permanentemente, continua innovación tanto en el ámbito académico como en la gestión, la calidad en los procesos, entre otras.

Para lograr la gestión de la cultura, una transformación y un mejor desempeño organizacional son importantes entonces:

- El grado en que los miembros se identifiquen como parte de la organización, su sentido de pertenencia y su compromiso con la organización.
- Los estilos de conducción, el liderazgo de los directivos de la organización

El cambio hacia una cultura que permita la mejora del desempeño de las instituciones públicas en el sector educacional en Ecuador, debe llevarse a cabo en consideración de la dinámica interna de

cada organización. Se hace necesario identificar, analizar y mejorar el sistema de desempeño en consideración del contexto cultural existente.

De manera general, se puede decir que para lograr un mejor desempeño en las instituciones públicas del sector educacional en Ecuador es imprescindible un cambio de cultura que facilite que sus miembros asuman una actitud proactiva, una participación constructiva y propositiva, ser creativos, buscar nuevas experiencias en las mejoras formas docentes, investigativas, de extensión, etc. Es preciso romper ataduras, admitir pensamientos dinámicos, aplicar técnicas modernas de gestión, buscar soluciones eficientes y eficaces que se concreten en acciones en las maneras de pensar, sentir y actuar hacia valores compartidos.

Referencias bibliográficas

Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la cultura organizacional. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo” pp. 63-93. Ad-Minister (1).

Bernal, G., & Rosa, E. (2015). Gestión de la cultura organizacional de servicio en el sector público como ventaja competitiva para el país universidad militar Nueva Granada facultad de ciencias económicas especialización en alta gerencia. Bogotá.

Cújar, A. C., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128).

Divan, S. M. (2012). Presenting a Strategic Organizational Culture Framework. . California: Tesis de Maestría, Departamento de Políticas Públicas y Administración de la Universidad de Sacramento.

Fernández, J. M. (2002). Cultura de la organización y centro educativo. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. . Madrid: Universidad Complutense.

Geertz, C. (2005). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. . European Journal of Marketing 31(5).

Higuita, L. D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la Organización. Redalyc 20 (2).

- López, M., & Marulanda, C. E. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33).
- Martin, J. (2004). *Organizational Culture*. The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. . Basil Blackwell: Oxford University Press.
- Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá D.C.: Limusa.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies* 24(6).
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Posso Zumárraga, M. (2013). *Cultura organizacional y trabajo en equipo para el IESS*.
- Prats, J. (2002). *Instituciones y desarrollo en América Latina. Un rol para la ética*. Instituto Internacional de gobernabilidad.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. Inc. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. . Bogotá: Textos Universitarios.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Toca, C. E., & Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. . *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17).
- Vertel C. Angélica del Carmen, D. P., Hernández, R., Helman, E., López, P., & Jorge, M. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. *Revista Estudios Gerenciales*. 29 (128).